

Paweł Kuźbik

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania
e-mail: kuzbik@uni.lodz.pl

CSR 2.0 jako narzędzie zmian w organizacji sportowej

Kody JEL: L83, M14

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, organizacja sportowa, społeczeństwo informacyjne

Streszczenie. Koncepcja społecznej odpowiedzialności w tradycyjnym rozumieniu (CSR 1.0) w organizacjach sportowych straciła swoją efektywność i koniecznością stało się poszukiwanie nowych rozwiązań, które będą pozwalały równoważyć cele sportowe z ekonomicznymi i społecznymi. Nowa koncepcja CSR 2.0, zaproponowana przez W. Vissera wydaje się słusznym kierunkiem, pozwalającym budować silne i trwałe relacje z kluczową grupą interesariuszy z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron.

Wprowadzenie

Czy jako badacze, naukowcy i poszukiwacze prawdy jesteśmy dziś w stanie odpowiedzieć na pytanie jak będzie wyglądał świat organizacji w przyszłości? Jak będą wyglądały wszelkiego rodzaju społeczności? Jakie nowe problemy i w konsekwencji priorytety pojawią się przed liderami organizacji? Jakie wreszcie będą potrzeby i oczekiwania klientów? Czy jest w ogóle sens trudzić się i zadawać tego rodzaju pytania? Dotychczasowe prognozy, snute przez różnej maści „wizjonerów”, nie odnajdywały swojego potwierdzenia w rzeczywistości, albo sprawdzały się w niewielkim stopniu.

Wydaje się zatem, że w dobie szybkich zmian technologicznych, informacyjnych, a w konsekwencji społecznych, kluczowym staje się dążenie do ciągłej efektywności i doskonałości (jeśli one w ogóle istnieją), przez poszukiwanie nowych sposobów pracy, paradygmatów przywództwa (w tym nowych metod i technik zarządzania) oraz nowych sposobów funkcjonowania organizacji w jej szeroko rozumianym otoczeniu.

Konieczność ta wiąże się ściśle z nowymi potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy, z budowaniem właściwych relacji w obrębie wszystkich sieci powiązań. Organi-

zacje sportowe w szczególności, biorąc pod uwagę specyfikę jej grup zainteresowań, zmuszone są do poszukiwań i implementacji takich rozwiązań, które pozwolą im być konkurencyjnymi.

Wydaje się zatem, że koncepcja CSR 2.0 może być nową szansą na budowę właściwych relacji w otoczeniu, w którym dziś przyszło tym organizacjom funkcjonować.

Celem artykułu jest ukazanie zmian w koncepcji społecznej odpowiedzialności CSR 1.0 jako tej, która nie do końca sprawdziła się w warunkach funkcjonowania organizacji, w tym klubów sportowych na zaproponowaną przez W. Vissera, CSR 2.0 jako tego narzędzia, które wydatnie może i powinien przysłużyć się klubom sportowym w realizacji ich misji i wizji oraz budowy właściwych relacji w szeroko rozumianym otoczeniu.

1. W drodze do CSR 2.0

Nie jest zasadne w niniejszym artykule dokonywać dogłębnej diagnozy oraz przeglądu definicyjnego społecznej odpowiedzialności, gdyż koncepcja ta już na dobre zadomowiła się w świadomości organizacyjnej, z całym bagażem zarówno sukcesów, jak i porażek. Opisywanie historycznych uwarunkowań oraz narzędzi i standardów, CSR byłoby jak odkrywanie na nowo koła, co nie jest uzasadnione z punktu widzenia celu artykułu.

Warto natomiast, rozpoczynając omawianie podstawowych założeń koncepcji CSR 2.0, zgodzić się co do jednej definicji, którą autor uznaje za obowiązującą w dalszej części artykułu, ilekroć zostanie użyte pojęcie społecznej odpowiedzialności (CSR), to tak właśnie będzie ona rozumiana. Chodzi o definicję zaproponowaną w standardzie ISO 26000, czyli dokumentu, w którym starano się uporządkować dotychczasową wiedzę dotyczącą omawianego zagadnienia.

Według normy ISO 26000, społeczna odpowiedzialność to: „Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które” (ISO 26000, 2010):

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej strefy wpływów (PKN, 2012).

To co jest najbardziej kluczowe i wynika z wyżej przedstawionej definicji – społeczna odpowiedzialność przestała być domeną wielkich korporacji, ale jest postrzegana jako to narzędzie, które powinno mieć zastosowanie w każdego rodzaju organizacji, niezależnie od jej wielkości i branży.

Trudno sobie jednak wyobrazić, aby w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego również koncepcje i sposoby ich wykorzystania nie ulegały zmianom (Kuźbik, 2016). Praktyczne zastosowanie idei społecznej odpowiedzialności również objawiło wiele problemów i błędów, które w wielu branżach sprowadziły ją do elementu wsparcia działań public relations czy marketingowych, wypaczając fundamentalne założenia koncepcji, a tym samym wstrzymując jej właściwy rozwój.

Jak pisze Visser (2010): „Znacznie efektywniejsze od myślenia życzeniowego o CSR jako fantastycznym narzędziu do rozwiązania problemów świata, byłoby dostrzeżenie czym on jest faktycznie: nieaktualnym, przestarzałym artefaktem, który kiedyś był przydatny, ale którego czas już minął. Musimy pozwolić «staremu CSR» umrzeć z wdziękiem i zapewnić mu godny pochówek. Oddajmy mu, na co zasługuje – pochwałę za wyznaczenie nowych granic odpowiedzialności, udało mu się to osiągnąć w czasach swojej świetności. Zaraz potem jednak, poszukajmy nowej generacji CSR – noworodka, który będzie w stanie kontynuować dzieło”.

W dobie rozwoju technologii informatycznych, powstania mediów społecznościowych, a w tym społeczności (a może nowej cywilizacji?) sieciowych, oczekiwania interesariuszy i kształt rzeczywistości, w której funkcjonują organizacje uległ trwałym zmianom (tab. 1).

CSR musi przestać opierać swoje fundamenty na filantropii ukierunkowanej w stronę PR, a raczej powinien stać się bardziej interaktywny i otwarty (Visser, 2010). Nie oznacza to, że życie ludzkie i organizacyjne przeniosło się do świata wirtualnego i dotychczasowe światowe problemy zniknęły, a pojawiły się nowe w świecie cyfrowym. Chodzi o to, że nie należy lekceważyć nowych możliwości i zasięgu, jaki oferuje sieć internetowa oraz potęga współczesnego interesariusza.

Działalność organizacji, dzięki nowym możliwościom i generacji społecznościowych, stała się bardziej wystawiona na „światło dzienne”, a tym samym ma możliwość budowania swojej strategii wraz ze swoimi grupami zainteresowania z korzyścią dla wszystkich. W tabeli 2 i 3 zaprezentowano różnice pomiędzy starym paradygmatem CSR 1.0, a nowym CSR 2.0 w kontekście zmian zasad oraz praktyk.

Tabela 1. Podobieństwa pomiędzy Web 1.0 a CSR 1.0 oraz Web 2.0 a CSR 2.0

Web 1.0	CSR 1.0
plaski świat dopiero zaczyna się łączyć i poszukuje medium zdolnego wysyłać informacje i dołączać reklamę	jest sposobem dla firm na nawiązanie relacji ze społecznościami, prowadzenie działań filantropijnych i zarządzanie swoim wizerunkiem
pojawienie się istotnych innowacji, jak Netscape, które jednak szybko zostały zdławione przez gigantów, jak Microsoft i Internet Explorer	zawiera wiele pionierskich start-upów, jak Traidcraft, które później stały się produktem dla międzynarodowych korporacji, jak Shell
koncentracja głównie na wystandaryzowanym sprzęcie i oprogramowaniu dedykowanemu komputerom PC, z pominięciem wielopoziomowych aplikacji	posługiwanie się takimi samymi dla wszystkich instytucji standardami, kodami, normami, wytycznymi
Web 2.0	CSR 2.0
zdefiniowane hasłami: „zbiorowa inteligencja”, „sieci współpracy”, „partycypacja użytkowników”	zdefiniowane hasłami: „globalne wspólnoty”, „innowacyjne partnerstwa”, „zaangażowanie interesariuszy”
wśród używanych narzędzi pojawiły się media społecznościowe, kanały powiadomień oraz testowanie wersji beta	do nowych narzędzi należą panele interesariuszy, przejrzyste raportowanie i nowa fala przedsiębiorczości społecznej
jest zarówno rozwojem techniki, jak i nowym sposobem postrzegania świata	dostrzega decentralizację władzy, a także zmiany kontekstowe: z niewielu dużych na wiele małych oraz z wyłączności na wspólnotowość

Źródło: Visser (2010).

Tabela 2. Zmiana zasad CSR

CSR 1.0	CSR 2.0
paternalistyczny	wspólnotowy
oparty na ryzyku	oparty na nagrodzie
oparty na wyobrażeniu	oparty na wynikach
wyspecjalizowany	zintegrowany
wystandaryzowany	zróżnicowany
marginalny	działający na dużą skalę
zachodni	globalny

Źródło: Visser (2010).

Tabela 3. Zmiana praktyk CSR

CSR 1.0	CSR 2.0
rynki premium	rynki z „podstawy piramidy” (<i>Base of the Pyramid</i>)
projekty charytatywne	przedsiębiorczość społeczna
indeksy CSR	ratingi CSR
działy CSR	zachęty CSR
etyczna konsumpcja	regulowanie opcji do wyboru (Choice Editing)
odpowiedzialność za produkt	umowy na świadczenie usług
cykle raportowania CSR	ciągły napływ danych CSR
grupy interesariuszy	sieci społeczne
standardy dotyczące procesów	standardy dotyczące działań

Źródło: Visser (2010).

W związku z tym proponowane są następujące etapy, pozwalające wdrożyć koncepcję CSR 2.0 (Visser, 2011):

1. Rozważ ponownie (*Reassess*) – zmierz wpływ swojego biznesu, aby dowiedzieć się, w jakim punkcie się znajdujesz. Zrób to w sposób uczciwy, nie w celach PR-owych, ale po to, aby dowiedzieć się, co można poprawić w całym łańcuchu produkcji.
2. Przeorganizuj (*Realign*) – sprawdź, z kim nawiązujesz współpracę, czy słuchasz tylko tych ludzi, którzy się z tobą zgadzają, czy masz kontakt z NGO-sami, które poddają różne rzeczy w wątpliwość. Wiemy, że firmy i rządy same globalnych problemów nie rozwiążą, dlatego konieczna jest **współpraca**.
3. Przezdefiniuj (*Redefine*) – zastanów się, czy twoi liderzy są odważni (przyznają, że w tej chwili nie rozwiązują istniejących problemów) i ambitni w wyznaczaniu celów.
4. Ponownie zaprojektuj (*Redesign*) – czy wprowadzasz innowacje w swoich produktach i usługach? Czy nie tylko minimalizujesz negatywny wpływ, ale kreujesz pozytywny?
5. Zmień strukturę (*Restructure*) – całkowicie przetransformuj swój biznes.

2. Klub sportowy organizacją 2.0?

Jak pisze Comporek (2015), przytaczając przykład klubów piłkarskich: „Współczesne profesjonalne kluby piłkarskie nie powinny być postrzegane wyłącznie jako podmioty prowadzące działalność sportową w sposób komercyjny. Są to instytucje odgrywające znaczący wpływ na rozwój człowieka i jego wartości społeczno-kulturowe. Poprzez specyfikę swojego funkcjonowania są one nośnikami wielu niezapomnianych emocji, zacieśniają więzi emocjonalne w społecznościach lokalnych oraz rozwijają pasje i zainteresowania zarówno wśród uczestników, jak i sympatyków rywalizacji sportowej. Mają więc potencjał, który może i powinien być wykorzystywany dla dobra powszechnego”.

Należy podkreślić, że chociaż ww. spostrzeżenie skierowane jest do klubów piłkarskich jako tych, które nie tylko reprezentują najpopularniejszą dyscyplinę sportową na świecie, ale również są najbardziej rozwinięte organizacyjnie, to spokojnie można je podpiąć pod inne kluby w różnych dyscyplinach.

Konstrukcja celów klubu sportowego, polegająca na zrównoważeniu tych z obszarów sportowych z ekonomicznymi i społecznymi, na plan pierwszy wysuwa konieczność budowania właściwych zasad i relacji z grupami interesariuszy. Oznacza to, że dotychczasowe działania w obrębie społecznej odpowiedzialności stały się niewystarczające (Kuźbik, 2015).

Jeśli zgodzimy się z Visserem (2010), że poprzedni rozwój CSR możemy podzielić na pięć okresów¹:

1. Era chciwości – skupianie się na zyskach i wzroście gospodarczym.
2. Era filantropii – działalność dobroczynna i charytatywna. Jak zauważył Visser, problematyczne jest samo określenie „oddawanie” (*giving back*) czegoś do społeczności, bo oznacza to, że wcześniej firma coś zabrała. Według Vissera, firmy powinny być bardziej zainteresowane wpływem swojej działalności na społeczeństwo i środowisko podczas wytwarzania zysków, a nie dzielenia się nimi po ich zarobieniu.
3. Era marketingu – skupianie się na efektach PR-owych i marketingowych CSR.
4. Era zarządzania – włączanie kwestii wpływu firmy na społeczeństwo i środowisko do strategii zarządzania.
5. Era CSR 2.0? – W CSR 2.0 chodzi o stworzenie i wdrożenie zrównoważonego i odpowiedzialnego modelu biznesowego, który wsparty przez zreformowany system finansowy i ekonomiczny sprawi, że tworzenie lepszego świata będzie łatwiejsze, bardziej naturalne i opłacalne [...] CSR 2.0 sprowadza się do jednej rzeczy: wyjaśnienia i reorientacji celów, jakie stoją przed organizacjami. [...] Tworzenie pozytywnego wkładu na rzecz społeczeństwa jest esencją CSR 2.0 – nie chodzi tu o działania dodatkowe, ale o sposób prowadzenia działalności.

Należy więc uznać, że kluby sportowe w Polsce utknęły gdzieś pomiędzy erą filantropii, a marketingu, nie dochodząc w zasadzie nawet do ery zarządzania. Konkluzja ta oczywiście dotyczy tych klubów, które reprezentują w Polsce najpopularniejsze dyscypliny sportu w najwyższych klasach rozgrywkowych, gdzie pojawiają się takie zjawiska jak profesjonalizacja i komercjalizacja zarządzania w tego typu organizacjach. Natomiast im niższy poziom rozgrywkowy/sportowy, kluby sportowe raczej stają się beneficjentami działań społecznie odpowiedzialnych z ramienia innych organizacji, próbujących realizować strategię CSR niż same włączają tego typu działania w praktykę funkcjonowania.

W związku z powyższym, przeobrażenia funkcjonowania klubu sportowego muszą nabrać wyraźnego rozpędu, a możliwości jakie oferują rozwiązania technologiczno-informacyjne, praktycznie niwelując granice i bariery komunikacyjne pomiędzy grupami interesariuszy, powinny stać się szansą na efektywniejszy rozwój omawianych organizacji. Czy zaproponowany kierunek jest dla organizacji sportowych właściwy? Czy można spodziewać się, że za chwilę będą to organizacje 2.0? Jak pisze McAfee (2011, s. 90) organizacja 2.0 to innowacyjny system zasobów i działań, wykorzystujący nowatorskie rozwiązania technologii cyfrowej – zwłaszcza w wersji Web 2.0 – do efektywnego realizowania celów danego podmiotu. Kojarzone z Organizacją 2.0 cechy są uzyskiwane przede wszystkim poprzez tworzenie ekosystemu opartego na zaufaniu i działającego nie poprzez wykorzystywanie siły i kontroli lecz dzięki możliwości wywierania

¹ Pierwsze cztery ery związane są z koncepcją CSR 1.0.

nia wpływu. Stąd bierze się znaczenie komunikacji, systemów informatycznych oraz uczenia się i informowania (Gonciarski, 2012, s. 35).

Trudno sobie wyobrazić, żeby te przekształcenia nastąpiły szybko i stały się dla organizacji sportowych naturalnym ekosystemem, ale nie ulega wątpliwości, że będzie to droga, którą warto podążać. Budowa właściwych relacji z interesariuszami, wydaje się tu bowiem kluczowa. Kibice – klienci silnie związani emocjonalnie z różnymi klubami sportowymi, chcą mieć realny wpływ na to co dzieje się wewnątrz organizacji, chcą być nie tylko biernymi konsumentami produktu sportowego, ale również mieć realny wpływ na kierunki rozwoju klubu.

Wydaje się zatem kluczowe zbudowanie takiego systemu prowadzenia dialogu, aby rzeczywiście można było wykorzystać potencjał jaki oferują grupy interesariuszy dla obopólnego dobra. Jak pisze Gasiński (2011, s. 42) kluczowymi etapami w konstruowaniu właściwego procesu dialogu są:

1. Zdefiniowanie interesariuszy pod względem celów i projektów strategicznych, a w dalszej kolejności procesów w ramach poszczególnych podsystemów.
2. Analiza wpływu poszczególnych partnerów na czele cząstkowe i efekty realizowanego projektu (w tym cele organizacji).
3. Wybranie z grupy interesariuszy tych najważniejszych, mających największy wpływ na realizowane czy oczekiwane cele.
4. Przeprowadzenie wstępnej analizy oczekiwań, obaw, potrzeb i celów poszczególnych grup kluczowych interesariuszy przed spotkaniami z ich przedstawicielami.
5. Zaprojektowanie i zaplanowanie tego dialogu poprzez:
 - określenie liderów opinii wśród wybranych spośród interesariuszy gremiów,
 - określenie potrzeb w zakresie edukacji oraz informowania opinii społecznej o postępkach i wynikach dialogu,
 - wstępne określenie sposobów i częstotliwości prowadzenia dialogu.
6. Wypracowanie i uzgodnienie, razem z najważniejszymi partnerami dialogu, zasad jego prowadzenia.
7. Wypracowanie i uzgodnienie obszarów wspólnych celów – organizacji i otoczenia – oraz jednolitej identyfikacji czynników ryzyka.
8. Wypracowanie różnych sposobów, propozycji, deklaracji w zakresie unikania zagrożeń, rozwiązywania kwestii spornych między firmą a interesariuszami.
9. Wdrożenie wypracowanych wspólnie rozwiązań oraz informowanie o wynikach podjętych zobowiązań i działań, jak również monitorowanie procesu realizacji określonych wspólnych celów dialogu, również pozostałym, należącym do szerokiego grona interesariuszy.
10. Przeprowadzenie okresowej analizy percepcji interesariuszy co do oceny skuteczności przyjętej metody komunikacji i efektów prowadzonego dialogu w celu doskonalenia relacji.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że koncepcja społecznej odpowiedzialności (CSR) w swoich podstawowych założeniach przeżywa kryzys. Jak pisze Viesser (2010), CSR w tradycyjnym rozumieniu umarła, ale na jej miejsce pojawiła się nowa, oferująca większe możliwości i bardziej skuteczna CSR 2.0. Trudno sobie wyobrazić, aby w szybko zmieniającym się otoczeniu organizacji czy rozwoju technologii, nie ulegały modyfikacjom również wszelkiego rodzaju techniki i metody zarządzania. Pojawiają się nowe problemy, nowe rynki, nowi interesariusze (również sieciowi), a zatem nowe szanse i zagrożenia.

Organizacje sportowe chcąc być konkurencyjnymi, zmuszone są modyfikować i wykorzystywać dotychczasowe rozwiązania, których efektywność się zmniejsza, w nowym wydaniu. Koniecznością staje się włączanie kluczowych grup interesariuszy do procesu zarządzania klubem sportowym i budowa z nimi takich relacji, które przysłużą wszystkim zainteresowanym. Czy najbliższa przyszłość organizacji sportowych to „Organizacja 2.0”?

Bibliografia

- Comporek, M. (2015). Sport Corporate Responsibility jako cel funkcjonowania klubów piłkarskich. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance*, 13 (1).
- Gasiński, T. (2011). *Praktyczne narzędzia w budowaniu efektywnego dialogu*. Warszawa: Wyd. HBR, Odpowiedzialny biznes 2011 – CSR 2.0.
- Gonciarski, W. (2012). Organizacja 2.0: Mit, realność czy konieczność? *Współczesne Zarządzanie*, 3.
- ISO 26000 (2010). Pobrano z: <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>.
- Kuźbik, P. (2015). Zarządzanie klubem sportowym w warunkach kryzysu. *Marketing i Rynek*, 5.
- Kuźbik, P. (2016). Sport jako platforma komunikacyjna w społeczeństwie informacyjnym. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 123.
- McAfee, A. (2011). *Firma 2.0*. Gliwice: Wolters Kluwer Polska.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2012). ISO 26000. Pobrano z: <http://www.pkn.pl/>.
- Visser, W. (2010). CSR 2.0. W: M. Pohl, N. Tolhurst, *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Pobrano z: www.odpowiedzialnybiznes.pl.

CSR 2.0 AS A TOOL OF CHANGES IN SPORTS ORGANIZATION

Keywords: Social responsibility, sport organization, information society

Summary. The concept of social responsibility in the traditional sense (CSR 1.0) in sports organizations, has lost its effectiveness and the need to become a search for new solutions, which will allow to balance the objectives of sport with the economic and social. A new concept of CSR 2.0, proposed by W. Visser seems to be the right approach, allowing to build strong and lasting relationships with key stakeholder group for the benefit of all stakeholders.

Translated by Paweł Kuźbik

Cytowanie

Kuźbik, P. (2017). CSR 2.0 jako narzędzie zmian w organizacji sportowej. *Ekonomiczne Problemy Usług, 1* (126/1), 177–185. DOI: 10.18276/epu.2017.126/1-19.